

Глава 2

Что я узнал о бизнесе

Моя «бензиновая тележка» была первым и долгое время единственным автомобилем в Детройте. К ней относились почти как к стихийному бедствию, так как она здорово шумела и пугала лошадей. Кроме того, она затрудняла уличное движение. Я не мог остановиться нигде в городе без того, чтобы тотчас вокруг моей тележки не собралась толпа народа. Если я оставлял ее без присмотра хотя бы на одну минуту, сейчас же находился любопытный, который пробовал на ней кататься. В конце концов я стал носить при себе цепь и, оставляя тележку, должен был «приковывать» ее к фонарному столбу. Появились и неприятности с полицией — почему, я не знаю. Насколько мне известно, тогда еще не существовало скоростных ограничений. Как бы то ни было, мне предстояло получить от властей особое разрешение и я некоторое время пользовался привилегией быть единственным официально признанным шофером Америки. В 1895 и 1896 годах я с удовольствием проделал несколько тысяч миль на этой маленькой машине, которую потом продал за 200 долларов Чарльзу Эйнсли из Детройта. Это оказалась моя первая продажа. Вообще-то мой экипаж не предназначался для продажи — это был опытный образец, сделанный в экспериментальных целях. Но я хотел начать создавать новый, а Эйнсли захотел купить этот. Деньги могли мне понадобиться, и мы быстро договорились.

Я не намеревался собирать автомобили в таком ничтожном количестве. В моих планах значилось крупное производство, но сначала мне нужно было кое-что для него иметь. Не существовало никакого смысла торопиться. В 1896 году я начал сборку второго автомобиля, который не походил на первый, лишь был несколько легче. Я сохранил и приводной ремень, упразднил я его лишь много позже. Ремни очень хороши, но не в жару. Лишь по этой причине позже я заменил их на настоящую трансмиссию. Из этого автомобиля я извлек для себя много поучительного.

Тем временем и другие в Америке и Европе занялись сборкой автомобилей. Уже в 1895 году я узнал, что в Нью-Йорке у Мэйси был выставлен немецкий автомобиль Бенца. Я поехал, чтобы посмотреть на него, но не нашел в нем ничего, что было бы достойно особого внимания. Автомобиль Бенца тоже имел приводной ремень, но был гораздо тяжелее моего. Я придавал особенное значение уменьшению веса — преимуществу, которое иностранные производители, по-видимому, никогда не умели достаточно ценить. В моей частной мастерской я собрал три разных автомобиля, каждый из которых по несколько лет бегал по Детройту. У меня и теперь еще стоит тот первый автомобиль, который я через несколько лет выкупил за 100 долларов у одного человека, который приобрел его у мистера Эйнсли. Все это время я работал в электрической компании и постепенно поднялся до первого инженера с месячным жалованьем 125 долларов. Но мои опыты с бензиновыми двигателями встречали со стороны управляющего не больше сочувствия, чем прежде мое влечение к технике со стороны отца. Не то чтобы мой босс имел что-то против экспериментов вообще, он был лишь против опытов с бензиновыми двигателями. У меня в ушах до сих пор звучат его слова: «Электричество — да, ему принадлежит будущее. Но бензин... Нет!»

Он имел все основания быть скептиком. Действительно, никто тогда даже отдаленно не думал о великом будущем двигателей внутреннего сгорания, и в то же время мы стояли еще в самом начале огромного подъема, который ожидал электричество. Как это бывает с любой сравнительно новой идеей, от электричества ждали большего, чем оно обещает нам даже теперь. Я не видел для себя пользы экспериментировать с ним. Автомобиль для деревенских дорог нельзя было сделать наподобие электрических трамваев, даже если бы провода не стоили так дорого. Никакая батарея даже приблизительно не удовлетворяла требованиям веса. Электромобиль по определению имеет ограниченную сферу применения. Этим я вовсе не хочу сказать, что я мало ценю электричество, — мы еще даже не начали им правильно пользоваться. Но у электричества своя область применения, а у двигателя внутреннего сгорания — своя. Одно не может вытеснить другого — и это большое счастье.

У меня сейчас находится динамо-машина, которую я должен был обслуживать в мастерских электрической компании Эдисона в Детройте. Когда я оборудовал наш завод в Канаде, я нашел эту динамо-машину в одной конторе, купившей ее у электрической компании. Я приобрел ее, запустил, и она в течение долгих лет честно служила на канадском заводе. Когда с ростом сбыта мы были вынуждены построить новую электростанцию, я велел перевезти старый мотор в свой музей — в комнату в Дирборне, хранящую много технических драгоценностей.

Электрическая компания Эдисона предложила мне руководящую должность при условии, что я брошу свой бензиновый двигатель и займусь действительно полезным делом. Нужно было выбирать между службой и автомобилем. Я выбрал автомобиль, то есть отказался от должности. Собственно говоря, о выборе

не могло быть и речи, так как в то время я уже знал, что моей машине обеспечен успех. 15 августа 1899 года я отказался от службы, чтобы целиком посвятить себя автомобильному делу.

Тем не менее это был рискованный шаг, так как у меня не имелось никаких сбережений. Все, что я мог сэкономить, было потрачено на опыты. Но жена соглашалась со мной в том, что я не мог отказаться от автомобиля: впереди нас ждали или победа, или поражение. На автомобиле не было «спроса» — его, впрочем, не бывает на любой новый товар. Они распространялись тогда, как теперь самолеты. Сначала экипаж без лошади считался плодом большой фантазии. Находились умники, которые могли представить неопровержимые доказательства того, что экипажи эти навсегда останутся игрушками. Ни один богатый человек не видел коммерческой перспективы у этой новой идеи. Мне непонятно, почему любое новое изобретение в сфере транспорта встречает такое сопротивление. Даже теперь есть люди, качая головой, говорят о роскоши легкового автомобиля и неохотно признают пользу грузовика. Вначале вряд ли кто-то догадывался о том, какую роль будет играть автомобиль. Оптимисты, самое большее, допускали, что он станет развиваться параллельно велосипеду. Когда оказалось, что на автомобилях действительно можно ездить и разные производители занялись их сборкой, тут же возник вопрос: кто быстрее? Странное и все же естественное явление — это страсть к гонкам. Я никогда не придавал ей большого значения, но публика упорно отказывалась видеть в автомобиле что-либо кроме дорогой игрушки для гонок. Поэтому и нам пришлось в конце концов принимать участие в гонках. Для отрасли, однако, это рано проявившееся пристрастие к гонкам было вредно, так как соблазняло производителей относиться к скоростным характеристикам с большим вниманием, чем к более

существенным достоинствам автомобиля. Это открывало двери для спекуляций.

После моего ухода из электрической компании группа предприимчивых людей учредила на основе моего изобретения Детройтскую автомобильную компанию. Я был главным инженером и в определенных пределах — акционером. Три года мы собирали автомобили — все в большей или меньшей степени по образцу моей первой модели. Но спрос на наши машины был невелик, а я оказался совершенно одинок в своих стремлениях усовершенствовать автомобили и таким образом расширить круг покупателей. У всех сидела в голове одна мысль: набирать как можно больше заказов и продавать как можно дороже. Главной была прибыль. Как инженер я не мог оказывать влияние на то, что находилось за пределами моих должностных обязанностей. Вскоре я понял, что новая компания не подходит мне для осуществления моих идей, так как она была лишь денежным предприятием, которое приносило, однако же, мало денег. В марте 1902 года я покинул свой пост, твердо решив никогда больше не быть ни у кого в подчинении. Детройтская автомобильная компания в конце концов перешла во владение Леландов.

Я снял себе мастерскую — одноэтажный кирпичный сарай на Парк-плейс, 81, чтобы продолжать свои опыты и по-настоящему изучить бизнес. Я верил, что устраивать его надо совершенно иначе, чем в моем первом предприятии.

Год, предшествующий основанию Автомобильной компании Форда, был почти целиком посвящен исследованиям. В маленькой однокомнатной мастерской я работал над усовершенствованием четырехцилиндрового двигателя, а заодно пытался понять, как устроен бизнес и в самом ли деле так необходимо участвовать в алчной, эгоистической погоне за деньгами, которую я наблюдал

повсеместно во время своего первого краткого опыта. С того момента и до основания своей компании я собрал всего около двадцати пяти автомобилей, из них девятнадцать для Детройтской автомобильной компании. Автомобилестроение тем временем вышло из начальной стадии своего развития, когда потребители довольствовались тем, что машина вообще могла двигаться, и перешло в стадию, когда они стали предъявлять требования к скорости. Александр Уинтон из Кливленда, строитель «уинтоновского» автомобиля и чемпион Америки в гонках, был готов померяться силами с любым. Я сконструировал двухцилиндровый мотор несколько более компактного типа, чем все сделанные мной ранее, поставил его на шасси, обнаружил, что он развивает бóльшую скорость, и договорился с Уинтоном о соревновании. Мы встретились на ипподроме Грин-Пойнт в Детройте. Я победил. Это была моя первая гонка и единственная рекламная акция, хоть сколько-нибудь оцененная публикой.

Публика презирала автомобиль, если он не мог развить большúю скорость и обогнать другие машины. Мое честолюбие, поставившее себе цель построить самый быстрый автомобиль на свете, привело меня к четырехцилиндровому мотору. Но об этом позже.

Самым поразительным в автомобильной промышленности того времени было то, что наибольшее внимание уделялось чистой прибыли, а не качеству. Мне казалось, что это выворачивает наизнанку естественный ход вещей, требующий, чтобы деньги были результатом труда. Второе, что меня удивляло, — это всеобщее равнодушие к усовершенствованию технологии. Всем казалось достаточным продать готовый продукт и получить за него деньги. Продукт, видимо, производился не ради той пользы, которую он мог принести людям, а лишь для того, чтобы заработать побольше денег. Удовлетворение покупателя было второстепенным делом.

На недовольного покупателя смотрели не как на человека, доверием которого злоупотребили, а как на надоедливую особу или как на кошелек, из которого можно снова выжать деньги, исправляя работу, которую с самого начала нужно было сделать как следует. Тогда мало интересовались судьбой автомобиля после продажи: сколько бензина он расходовал на одну милю, какова была его настоящая мощность. Если он не годился и требовалось заменить отдельные части, тем хуже было для владельца. В порядке вещей считалось продавать запчасти как можно дороже, руководствуясь мыслью, что тот, кто купил целый автомобиль, станет нуждаться в запчастях, а потому будет готов хорошо за них заплатить.

Автомобильная промышленность строилась не на том, что я назвал бы честным, не говоря уже научным основанием, однако дело в ней обстояло не хуже, чем вообще в бизнесе. В то время страна переживала экономический подъем. Банкиры, которых до сих пор интересовали лишь железные дороги, обратили свое внимание на промышленность. Тогда, как и теперь, я исходил из идеи, что стоимость, прибыль и вообще все финансовые вопросы урегулируются сами собой, если предприниматель хорошо работает, и что производство нужно начинать с малого и постепенно расширять его за счет собственной прибыли. Отсутствие прибыли — это знак, что бизнесмен теряет попусту время и не годится для данного дела. До сих пор я не видел причин менять свои взгляды, но очень скоро заметил, что весьма простая формула «делай хорошо свою работу, и она принесет прибыль» считается устаревшей. План, по которому чаще всего работали, состоял в том, чтобы начать бизнес с как можно бóльшим капиталом, а затем выпустить и продать как можно больше акций. То, что оставалось после продажи акций, за вычетом выплат посредникам, скрепя сердце вкладывали в расширение производства. Хорошим бизнесом считался

тот, который позволял выпустить как можно больше акций. Я же никогда не мог постичь формулу, по которой вычисляют, сколько должен принести каждый вложенный в дело доллар. Те из бизнесменов, кто называл себя финансистами, утверждали, что деньги «достойны» 6%, или 5%, или хотя бы 4%, и что тот, кто вкладывает в дело 150 тысяч долларов, вправе ожидать, что они принесут такую прибыль, какую принесло бы их вложение в банк или ценные бумаги. Поэтому добавление процента к расходам на производство в бизнесе называется процентом на вложенный капитал. Эта идея является причиной многих банкротств и неудач. Деньги вообще ничего не стоят, так как сами по себе не могут создавать ценность. Их единственная польза в том, что их можно использовать для покупки (или для изготовления орудий). Поэтому деньги стоят ровно столько, сколько можно на них купить (или произвести), и не больше. Если кто-то думает, что деньги принесут 5 или 6%, он должен поместить их туда, где они смогут принести эту прибыль. Капитал, вложенный в производство, не мешает ему или, по крайней мере, не должен мешать. Он перестает быть деньгами и становится средством производства. Поэтому он приносит столько, сколько производит, а не определенную сумму, которая вычисляется по формуле, не имеющей к делу никакого отношения. Прибыль всегда должна идти за производством, а не предшествовать ему.

Бизнесмены думали, что с предприятием можно сделать что угодно с помощью инвестиций. Если с первого раза это не удавалось, рецепт гласил: «инвестировать снова». Так называемые новые инвестиции состояли в том, что вслед за сомнительными в топку бросали верные деньги. В большинстве случаев необходимость снова вкладывать средства возникает оттого, что плохим менеджерам продолжают платить деньги за бездарно плохую

работу. Благодаря этому Судный день только откладывается. Нет никакого смысла в деньгах, если их вкладывают не туда, где они действительно могут работать, а туда, где организация производства далека от совершенства. Финансисты воображают, что они делают выгодное вложение. Это заблуждение — они попусту растрачивают средства.

Заключение сделки вовсе не означает, что производитель может забыть о своем заказчике. Напротив, их отношения только начинаются. Продажа автомобиля означает своего рода рекомендацию. Если машина плохо служит покупателю, то для производителя это худшая рекомендация, так как в этом случае он получает от недовольного покупателя настоящую антирекламу. На заре автомобилестроения была тенденция смотреть на продажу как на настоящее дело, а покупателя предоставлять самому себе, — это близорукая точка зрения посредников. Посредник получает за свою продажу только проценты, и от него нельзя требовать, чтобы он заботился о покупателе, с которого он уже ничего не может получить. Однако именно в этом пункте мы сделали нововведение, которое говорило в пользу нашего автомобиля. Хорошие продажи могло обеспечить уже соотношение цены и качества, но мы пошли еще дальше. На мой взгляд, каждый, кто купил наш автомобиль, имел право пользоваться им постоянно. Поэтому, если возникала неисправность, мы считали своим долгом устранить ее как можно скорее. Эта услуга имела решающее значение для успеха «форда». Для большинства более дорогих автомобилей того времени станций технического обслуживания не существовало. Если что-то выходило из строя, приходилось обращаться к местным механикам, хотя по справедливости следовало бы обращаться к производителю. Владельцу везло, если в мастерской был приличный выбор запчастей (хотя тогда ко многим автомобилям запчасти не производились вовсе).

Но если хозяин мастерской, не имея достаточных познаний в авто-механике, был запаслив и обладал деловой хваткой, то даже небольшая поломка могла привести к длительному простоя автомобиля и к огромным счетам, которые непременно нужно было оплатить, чтобы получить его обратно. Одно время ремонт автомобиля был величайшей опасностью для автомобильной промышленности. Даже в 1910–1911 годах любой владелец автомобиля считался богачом, которого стоило поприжать. Мы столкнулись с этим с самого начала и не могли позволить, чтобы нашим продажам вредила подобная глупость.

Но я снова забежал вперед. Я лишь хотел сказать, что господство финансовых интересов противоречило самой идее служения. Если главная цель в том, чтобы заработать определенную сумму, то должны возникнуть особенно счастливые обстоятельства или же обнаружиться избыток средств, который позволил бы и честному производителю сыграть свою роль, чтобы перспективный бизнес не пал жертвой сиюминутной прибыли. Кроме того, я замечал, что многие бизнесмены имели склонность воспринимать свое занятие как бремя. Они работали ради того дня, когда могли бы бросить все и, удалившись на покой, жить на проценты от своего капитала, то есть они стремились как можно быстрее выйти из борьбы. Жизнь представлялась им битвой, которой нужно как можно скорее положить конец. Это опять-таки был пункт, которого я никак не мог понять. Я-то полагал, что смысл жизни заключается не в борьбе, а если и в борьбе, то с инерцией и собственной успокоенностью. Если наша цель — покрыться ржавчиной, то нам остается только одно: предаться нашей внутренней лени. Если же наша цель — рост, то нужно просыпаться каждое утро и бодрствовать целый день. Я видел, как большие компании терпели крах, превращаясь в тень собственного имени, только потому, что

кто-то решал, что ими можно и дальше управлять так, как они управлялись до сих пор. Жизнь, как я ее понимаю, не остановка, а путешествие. Даже тот, кто думает, что он «остановился отдохнуть», не пребывает в покое, а, скорее всего, катится вниз. Все находится в движении и с самого начала было предназначено для движения. Жизнь течет. Даже если человек постоянно живет на одной и той же улице и в одном и том же доме, сам он каждый день другой.

Из подобного же самообмана, предполагающего, что жизнь — это битва, которую можно проиграть каждую минуту, сделав всего один ложный ход, проистекает пристрастие к регулярности. Люди привыкают быть лишь наполовину живыми. Сапожник редко усвоит «новомодный способ» подшивать подошву, ремесленник весьма неохотно переймет новую технологию. Привычка ведет к известной тупости, всякое препятствие отпугивает подобно несчастью. Вспомните, что, когда проводились исследования фабричного труда с целью научить рабочих экономить силы, как раз они больше всех и противились этому. Рабочие, разумеется, думали, что это заговор, нацеленный на то, чтобы выжать из них еще больше, но сильнее всего их раздражало нарушение привычного уклада. Торговцы гибнут вместе со своим делом потому, что привязываются к старым методам торговли и не могут решиться на нововведения. Этих людей, которые не знают, что вчера закончилось вчера, и которые новым утром просыпаются с прошлогодними мыслями, встречаешь везде. Можно было бы вывести правило: кто думает, что раз и навсегда нашел свой путь, пусть заглянет в себя и узнает, не спит ли его мозг. Опасность подкрадывается к нам вместе с убеждением, что мы «обеспечили себя в жизни». Это убеждение угрожает тем, что при следующем повороте колеса мы будем сброшены вниз.

Кроме того, все в ужасе от одной мысли быть осмеянными, все боятся, как бы их не сочли за дураков. Я признаю, что общественное мнение — большая сдерживающая сила для тех, кого нужно держать в узде. Общественное мнение, пожалуй, может сделать человека лучше если и не в нравственном отношении, то хотя бы в социальном. Ради справедливости и дураком побыть неплохо. Тем более что такие дураки живут достаточно долго и им довольно долго приходится доказывать, что они вовсе не дураки. Бывает, что и начатая ими работа продолжает жить и доказывать это.

Стремление извлекать прибыль из «вложенного капитала» и вытекающий отсюда ущерб для полезной работы я наблюдал в разных формах. В этом обстоятельстве скрыты причины многих трудностей, в том числе низкой заработной платы — ведь без хорошей работы нельзя платить много, а если платить мало, она не может быть сделана хорошо. Большинство хотят быть свободными в своей работе. При существующей системе это невозможно. Поначалу и я не был свободен, я не мог предоставить своим идеям свободной сцены. Тогда следовало заработать как можно больше денег. Исследования стояли на последнем месте. Но самое странное — это, конечно, идея о том, что важны деньги, а не труд. Никому не казалось нелогичным, что деньги на первом месте, хотя очевидно, что прибыль — результат труда. Кажется, все только и искали кратчайшую дорогу к деньгам и при этом обходили самую прямую — труд.

Взять, к примеру, конкуренцию. Я слышал, что конкуренцию считают опасностью и что ловкий делец устраняет своего конкурента, искусственно создавая себе монополию. Они исходят из мысли, что число покупателей ограничено и потому конкуренцию нужно предупредить. Многие еще помнят, как несколько производителей автомобилей объединились на основе патента

Селдена* и это на самых законных основаниях позволило им контролировать и объемы производства, и цены. Их вдохновляла абсурдная идея, что доходы можно повысить, сократив, а не увеличив работу. Эта идея, насколько я знаю, стара как мир. Я не верил раньше и теперь не верю, что для того, кто честно работает, не найдется достаточно дела. Время, потраченное на борьбу с конкурентами, — время, потерянное для работы. Всегда найдутся люди, готовые охотно, даже усердно покупать по сходным ценам то, в чем они действительно нуждаются. Это относится и к услугам, и к товарам.

Тот период раздумий не был для меня праздным. Мы работали над нашим большим четырехцилиндровым мотором и над двумя большими гоночными автомобилями. У меня на это оставалось много времени, так как я постоянно находился при деле. На мой взгляд, человек иначе и не может, как быть постоянно на работе. Днем он должен думать о ней, а ночью она ему снится. Идея работать «от звонка до звонка», приниматься за нее утром и бросать вечером, забывая о ней до следующего утра, на первый взгляд, хороша. Ее легко осуществить в случае, если мы согласны всю жизнь быть служащими, быть может, даже и независимыми, да и вообще кем угодно, но только не руководителями. Работник физического труда вынужден ограничивать рабочие часы, иначе он быстро подорвет свои силы. Если он намерен всю жизнь заниматься физическим трудом, он должен забывать о своей работе при первых звуках фабричного гудка. Но если он хочет идти вперед и чего-нибудь добиться, то после гудка он должен размышлять о своем трудовом дне и о том, как ему работать лучше прежнего.

* Американский изобретатель Дж. Селден в 1879 году запатентовал общие принципы устройства автомобиля.

Тому, кто умеет мыслить и трудиться, успех обеспечен. Я не берусь утверждать и не в состоянии проверить, насколько работник, неразлучный со своим делом, непрестанно думающий об успехе и потому преуспевающий, счастливее того, кто думает о деле только в отведенные для этого часы. Этот вопрос и не требует ответа. Мотор в десять лошадиных сил слабее двадцатисильного. Тот, кто все свои мыслительные способности ограничивает рамками присутственных часов, ограничивает и свои лошадиные силы. Если человек согласен владеть возложенное на него бремя, то все в порядке. Это его личное дело, и никого оно не касается. Только в этом случае пусть не обижается, если другой, умноживший свои лошадиные силы, добивается большего. Праздность и труд дают разные результаты. Кто стремится к покою и досугу, не смеет жаловаться. Нельзя одновременно предаваться праздности и пожинать плоды труда.

Вот мои главные выводы из опыта того года, дополненные наблюдениями последующих лет:

1. Вместо работы на первый план выходят деньги, что тормозит работу и умаляет значение труда.
2. Забота о деньгах, а не о деле влечет за собой страх неудачи. Этот страх исключает правильный подход к делу, заставляет бояться конкуренции, новых технологий и вообще любых шагов, изменяющих положение дел.
3. Каждому, кто думает прежде всего об упорном труде, открыт путь к успеху.